

PROSIDING SEMINAR NASIONAL

*"Penguatan Karakter Berbasis Literasi Ajaran Tamansiswa
Menghadapi Revolusi Industri 4.0"*

Yogyakarta, 28 September 2019

MANAJEMEN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA GURU

Norberta Rina Toffi

Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan

Carlatoffy02@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen supervisi kepala sekolah, dan faktor pendukung serta penghambat dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SD Negeri Klaci. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis model Miles dan Huberman yakni, pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan/verifikasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SD Negeri Klaci meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Selain itu, faktor-faktor yang pendukung adalah kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan situasional dan disiplin. Disamping itu, senioritas guru merupakan faktor penghambatnya.

Kata kunci: Manajemen Supervisi Kepala Sekolah, Kinerja Guru

Abstract: This study aims to determine the supervision management of school principal, and supporting and inhibiting factors in efforts to improve teacher performance in Klaci Elementary School. The data analysis technique used is the analysis of the Miles and Huberman model, namely, data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions/verification. The results of this study indicate that the principal's supervision management in improving the performance of Klaci Elementary School teachers includes planning, organizing, implementing and evaluating. In addition, the supporting factors of principal's supervision management in improving teacher performance are managerial ability, situational leadership style and discipline. In addition, teacher seniority is an inhibiting factor.

Keywords: Principal Supervision Management, Teacher Performance

Pendahuluan

Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan generasi-generasi yang tidak hanya mampu bersaing namun dapat berdampingan dengan pesaingnya bahkan mungkin saja lebih unggul. Hal ini tidak saja berdampak pada output dari pendidikan itu sendiri, namun dampaknya juga akan terasa pada peningkatan sumber daya manusia yang mengelola pendidikan itu khususnya sekolah karena kualitas pendidikan juga dipengaruhi oleh kualitas kinerja guru.

Namun pada kenyataannya, kinerja guru belum sepenuhnya baik. Masih banyak guru yang belum memenuhi ketentuan profesionalismenya sebagai seorang guru, banyak guru yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan S1, masih banyak guru yang belum mampu mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif dan efektif, dan juga

masih menganggap profesinya sebagai rutinitas sehingga kurang mampu menanamkan nilai-nilai pendidikan bagi peserta didik (Donni J.P dan Rismi S, 2014).

Kinerja guru yang baik tidak datang begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah evaluasi kinerja dan dukungan manajemen (Bintoro dan Daryanto, 2017). Evaluasi merupakan wewenang kepala sekolah yang tentunya didukung oleh kemampuan manajerial dari kepala sekolah dalam memajemen evaluasi tersebut yang dikenal sebagai supervisi.

Pendapat di atas didukung oleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa supervisi akademik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, artinya semakin baik supervisi akademik, maka akan semakin baik kinerja guru. Begitupun, apabila supervisi akademik semakin buruk, maka kinerja guru semakin buruk (Wagiman dan Supriyoko, 2016). Oleh karena itu, peneliti terdorong melakukan penelitian "Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru".

Dari permasalahan di atas, masalah yang dirumuskan untuk dipecahkan adalah bagaimana manajemen supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru? Dan apa sajakah faktor pendukung dan penghambat manajemen supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru? Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui manajemen supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, dan faktor-faktor pendukung dan penghambat manajemen supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Manfaat dari penelitian ini adalah diharapkan secara teoritis dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik tentang implementasi guru dalam meningkatkan kinerjanya. Secara praktis, diharapkan dapat memberi masukan bagi kepala sekolah terkait manajemen supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dan juga menjadi pedoman bagi guru, serta sebagai acuan dalam perbedaan untuk penelitian selanjutnya.

Menurut Prawirosentono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Lijan P.S dan Sartono S, 2019). Sedangkan menurut E. Mulyasa (2017), guru adalah pendidik, yang menjadi tokoh, panutan, identifikasi bagi para peserta didik dan lingkungannya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh guru dalam sekolah, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan pendidikan nasional dengan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut George Terry dalam Ahmad Susanto (2018), manajemen merupakan sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya. Menurut McFarlan dalam Ahmad Susanto (2018), supervisi merupakan suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, dan kebijakan yang telah ditetapkan. Menurut Husaini Usman dalam

Donni J.P dan Rismi S (2014), kepala sekolah adalah manajer yang mengorganisir seluruh sumber daya sekolah.

Jadi, manajemen supervisi kepala sekolah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengetahui apakah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh guru sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini digunakan untuk mengurai secara jelas hal-hal dengan *grant tour question*, sehingga proses, masalah dan potensi akan dapat ditemukan secara jelas (Sugiyono, 2019).

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SD Negeri Klaci dan dilakukan pada bulan Agustus 2019.

Target/Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, dan guru yang merupakan orang-orang yang terlibat dalam proses supervisi. Teknik yang digunakan untuk memperoleh subjek penelitian adalah teknik *purposive*.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer adalah data dari kepala sekolah dan guru, sedangkan data sekunder adalah data dari dokumen hasil supervisi. Instrumen yang digunakan adalah pedoman wawancara, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini dianalisis menggunakan teknik analisis model Miles dan Huberman, yang terdiri dari:

1. Pengumpulan Data

Dalam proses ini, peneliti mengumpulkan data melalui wawancara dengan kepala sekolah dan guru, serta melalui dokumen hasil supervisi yang dilakukan kepala sekolah.

2. Reduksi Data

Semua data yang diperoleh selanjutnya dilakukan perangkuman dan dipilih hal-hal yang pokok sesuai dengan fokus peningkatan kinerja guru melalui manajemen supervisi kepala sekolah.

3. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan cara menjelaskan hubungan antara manajemen supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

4. Verifikasi

Dalam langkah terakhir, peneliti membuat kesimpulan dan kesimpulan tersebut didukung oleh bukti-bukti/dokumen yang valid dan konsisten sehingga kesimpulan yang dibuat merupakan kesimpulan yang kredibel.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil dari penelitian dan pembahasannya untuk mencapai tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

Manajemen Supervisi Kepala Sekolah SD Negeri Klaci

1. Perencanaan

Dalam tahap perencanaan supervisi, hal-hal yang dilakukan adalah kepala sekolah menyusun program supervisi, menyusun instrumen supervisi, dan membuat jadwal supervisi. Program yang disusun sangat spesifik, targetnya jelas, penilaian program dapat dilakukan secara objektif, sesuai dengan kondisi sekolah, dapat diukur ketercapaiannya, waktu pelaksanaannya jelas, dan dapat ditinjau ulang. Program yang disusun adalah program supervisi semester dan program supervisi tahunan. Hal tersebut sesuai dengan dokumentasi program jadwal dan instrumen supervisi dan juga wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

"Dalam perencanaan, saya membuat program, jadwal dan instrumen supervisi, dan tidak bisa mengikuti sekolah lain tetapi harus sesuai dengan kondisi sekolah, serta dapat ditinjau ulang sesuai dengan perkembangan sekolah (Wawancara tanggal 12 September 2019)."

Perencanaan yang telah disusun oleh kepala sekolah SD Negeri Klaci adalah perencanaan yang ideal. "Aguslani M dan Rudi A. S (2018) menyatakan bahwa program pengawasan harus berisi *specific and motivated programmes, measurable, achievable, realistic, time bound, evaluated, dan reviewed*.

2. Pengorganisasian

Pada tahap ini kepala sekolah SD Negeri Klaci merupakan supervisor dan atau jika kepala sekolah berhalangan, maka kepala sekolah menunjuk salah seorang guru yang berkapasitas menggantikannya sebagai supervisor. Hal ini dipaparkan oleh kepala sekolah dan di dukung oleh guru yang mengatakan bahwa:

"Kami (guru) disupervisi oleh kepala sekolah, tetapi apabila kepala sekolah berhalangan, maka kepala sekolah menunjuk guru yang dianggap senior dalam tugasnya dan mempunyai kemampuan untuk membina orang lain sekaligus memiliki sertifikat asesor (Wawancara tanggal 12 September 2019)."

Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa adanya upaya pendelegasian tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah yang merupakan bagian dari kepemimpinan yang ideal. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional yang dianggap ideal sampai saat ini, menyatakan bahwa pemimpin akan mendelegasikan tugas pada anggotanya saat anggotanya berada dalam situasi mampu dan mempunyai kemamuan untuk melaksanakan tugasnya (Veithzal R. Z, Dkk, 2017).

3. Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah melaksanakan program supervisi sesuai dengan apa yang telah diprogramkan dengan waktu yang telah ditentukan.

Program supervisi yang dilaksanakan adalah supervisi kelas dan supervisi perangkat. Namun sebelum melakukan supervisi, kepala sekolah terlebih dahulu menyampaikan informasi ini kepada guru sehingga guru mempersiapkan segala hal yang dibutuhkan untuk disupervisi. Hal ini berdasarkan penuturan guru sebagai berikut:

“Kepala sekolah menginformasikan dan guru mempersiapkan RPP yang akan dilaksanakan, kemudian mempersiapkan alat peraga dan media pembelajaran, mempersiapkan semuanya sebelum disupervisi oleh kepala sekolah. Guru juga mempersiapkan buku-buku pendukung misalnya jurnal, catatan-catatan dari guru, buku pegangan guru yang akan digunakan sebagai pendukung dalam kegiatan supervisi yang akan diadakan oleh kepala sekolah (Wawancara tanggal 12 September 2019).”

Selain itu, kepala sekolah SD Negeri Klaci mengadakan wawancara terhadap guru-guru untuk menggali persoalan yang mungkin tidak bisa dikemukakan di lain waktu seperti rapat yang menjadi penghambat kinerja mereka, dan juga kepala sekolah mengisi nilai pada instrumen supervisi. Hal ini dikemukakan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Selain mengisi nilai pada instrumen yang disiapkan, saya (kepala sekolah) juga melakukan wawancara terhadap guru untuk menggali informasi atau persoalan yang menghambat kinerja mereka (guru) (Wawancara tanggal 12 September 2019).”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kepala sekolah membantu guru dalam meningkatkan kinerja mereka dengan membicarakannya secara personal, dan hal ini membuat guru nyaman untuk membagikan apa yang menjadi kendala dalam kinerjanya.

Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa supervisi kepala sekolah memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja guru, karena dengan adanya supervisi akan membantu guru dalam melaksanakan proses pembelajaran menjadi lebih baik (Supardi, 2017).

4. Evaluasi

Tahap evaluasi merupakan tahap pembinaan dan apresiasi yang diberikan oleh kepala sekolah terhadap guru. Selain itu, kepala sekolah juga merekap hasil supervisi dan memberi skor. Jika ketercapaian tidak mencapai target bahkan dibawah kualifikasi ”cukup”, maka akan diberikan motivasi dan pembinaan terhadap guru tersebut. Jika guru dapat mencapai target yang ditentukan, maka guru akan diberikan apresiasi dan motivasi. Hal tersebut dikemukakan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Pada tahap ini, saya (kepala sekolah) melakukan rekapitulasi terhadap hasil supervisi dan penskoran terlebih dahulu, lalu berdasarkan hasil tersebut saya (kepala sekolah) dapat memanggil guru yang bersangkutan untuk memberi pembinaan ataupun apresiasi sesuai dengan hasil supervisi. (Wawancara tanggal 12 September 2019).”

Di samping itu, kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru yang ketercapaian kinerjanya belum mencapai target untuk mengikuti KKG, *workshop*, Diklat, bahkan sekolah mengadakan *workshop* dengan mendatangkan

narasumber dan pengawas guna meningkatkan kinerja guru. Hal tersebut dikemukakan oleh guru sebagai berikut:

“Kepala sekolah juga memberi kesempatan kepada guru yang belum mencapai target untuk mengikuti KKG, *workshop*, diklat, dan sekolah juga mengadakan *workshop* dengan mendatangkan narasumber dan pengawas (Wawancara tanggal 12 September 2019).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dilihat bahwa evaluasi supervisi yang dilakukan kepala sekolah tidak hanya memberi skor, menentukan kualifikasi, tetapi juga memberikan pembinaan dan apresiasi yang adalah esensi dari supervisi itu sendiri, serta memberikan kesempatan guru mengikuti berbagai program pengembangan guru untuk meningkatkan kinerja guru tersebut. Sri Andari (2015), mengatakan bahwa pemberian motivasi, apresiasi melalui penghargaan maupun ucapan selamat, mendukung guru dalam meningkatkan karier guru oleh kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, hasil penelitian dari Nurfatah dan Rahmat (2018) menjelaskan bahwa supervisi kepala sekolah ditindaklanjuti dengan program kegiatan sekolah antara lain *workshop* setelah menyimpulkan hasil supervisi bahwa masih ada guru yang belum menguasai kurikulum. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Supervisi Kepala Sekolah SD Negeri Klaci

Faktor pendukung dalam manajemen supervisi kepala sekolah SD Negeri Klaci adalah kemampuan manajerial kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional, dan disiplin. Hal ini terlihat dari pemaparan guru sebagai berikut:

“Kepala sekolah dapat memanajemen supervisi dengan sangat baik, pendekatan kepala sekolah terhadap guru sesuai dengan situasi dan kemampuan guru, dan sangat disiplin dalam melakukan supervisi (Wawancara tanggal 12 september 2019)”.

Hasil wawancara ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Ahmad Susanto (2018) yang menjelaskan bahwa peningkatan kinerja guru dapat tercapai apabila kepala sekolah sebagai pemimpin dapat memacu guru dalam meningkatkan kinerjanya dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi yang tinggi terhadap tugasnya. Selain itu, Vethzal R. Z, Dkk (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah gaya kepemimpinan yang dapat dengan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Disamping itu kedisiplinan tentu saja merupakan salah satu kunci kesuksesan manajemen supervisi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian bahwa pelaksanaan supervisi yang teratur akan membuat guru terus memperbaiki kompetensinya (Bermawi dan Fauziah, 2015). Kompetensi guru yang mumpuni tentu saja akan membuat kinerja guru menjadi maksimal.

Selain faktor pendukung, juga terdapat faktor penghambat manajemen supervisi kepala sekolah SD Negeri Klaci yakni, senioritas. Guru yang senior tidak mau disupervisi oleh kepala sekolah yang secara usia dan masa kerja masih lebih muda. Padahal dalam kenyataannya, kinerja guru tersebut masih belum mencapai target. Sehingga solusi yang dipilih adalah tidak memberikan pembinaan namun memberikan contoh dan *punishment*. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara terhadap kepala sekolah sebagai berikut:

“Masih ada senioritas, padahal kinerjanya belum mencapai target, sehingga tidak profesional dalam pelaksanaan supervisi. Akhirnya, saya (kepala sekolah) memilih untuk memberi contoh melalui kepemimpinan saya dan juga memberikan sedikit *punishment* (Wawancara tanggal 12 September 2019)”.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat bahwa senioritas menimbulkan keengganan dan ketidakprofesionalan dalam melaksanakan supervisi sehingga tentu saja akan berdampak pada perbaikan kinerja yang tak kunjung membaik. Disamping itu, solusi yang ditempuh oleh kepala sekolah juga didukung oleh pendapat Ngalim Purwanto (2019) yang menyatakan bahwa dalam situasi demikian hendaknya pemimpin menerapkan teori Ki hadjar Dewantara yakni, Ing Ngarso Sung Tulodo yang artinya disaat guru tidak mampu dan tidak punya kemauan melaksanakan tugasnya dengan baik, maka kepala sekolah hanya dapat memberikan contoh. Hasil penelitian dari penelitian yang dilakukan Mahirah B. dan Fatnah (2018) mengatakan bahwa pemberian sanksi dilakukan agar yang bersangkutan merasa menyesal dan tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Manajemen supervi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SD Negeri Klaci meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.
2. Faktor pendukung dalam manajemen supervisi kepala sekolah SD Negeri Klaci dalam meningkatkan kinerja guru adalah kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan situasional dan disiplin.
3. Faktor penghambat manajemen supervisi kepala sekolah SD Negeri Klaci adalah senioritas guru. Guru yang lebih tua secara usia dan masa kerja tidak mau diberikan pembinaan untuk memperbaiki kinerja guru tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Daftar Pustaka

- Andari, S. 2015. Kontribusi Manajemen Supervisi Kepala Sekolah, Motivasi Kerja Guru, Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, Volume 8 Nomor 2, halaman 90-101.
- B. Mahirah, & Fatnah (2018). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di SMP Negeri 1 Amali Kecamatan Amali Kabupaten Bone. *Jurnal Idaarah*, Volume 2 Nomor 1, halaman 37-49.
- Bermawi, Y., & Fauziah T. (2015). Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Profesional Guru. *Jurnal Pesona Dasar*, Volume 1 Nomor 4, halaman 16-24.
- Bintoro, M.T., dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mulyasa, E. 2017. *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mushlih, A., dan Suryadi, R.A. 2018. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

PROSIDING SEMINAR NASIONAL

*"Penguatan Karakter Berbasis Literasi Ajaran Tamansiswa
Menghadapi Revolusi Industri 4.0"*

Yogyakarta, 28 September 2019

-
-
- Nurfatah & Rahmad, N. (2018). Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, Volume 3 Nomor 1, halaman 137-148.
- Priansa, D.J., Somad R. 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, Ngalim. 2014. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sinambela, L.P., dan Sinambela, S. 2019. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Supardi. 2017. Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan*, Volume 11 Nomor 1, halaman 63-70.
- Susanto, Ahmad. 2016. *Konssep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Kinerja Guru*. Depok: Prenadamedia.
- Wagiman & Supriyoko (2016.) Pengaruh Supervisi Akademik, Peran MGMP, dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru SMK di Kabupaten Kulonprogo. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Volume IV Nomor 1, halaman 99-107.
- Zainal, V.R., Hadad M.D., dan Ramly, M. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.